

University of Groningen

Beleefdheid in multiculturele teams

Hofman, Jacqueline

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2009

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Hofman, J. (2009). *Beleefdheid in multiculturele teams*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Samenvatting

In tijden van globalisering en een toenemende multiculturele samenleving neemt het werken in multiculturele teams toe. Bij multinationals en internationale organisaties, maar ook lokaal bij o.a. onderwijsinstellingen, overheidsdiensten, sportclubs werken steeds meer mensen met verschillende culturele achtergronden samen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat deze multiculturele teams in potentie creatiever en succesvoller zijn dan monoculturele teams. Het is daarmee niet alleen een gegeven waar veel werkgevers mee geconfronteerd worden, het stimuleren van multiculturele teams kan ook betere rendementen leveren. In de praktijk is er echter slechts een deel van de multiculturele teams die de belofte waar maakt. Veel multiculturele teams blijken niet succesvol te zijn en er zijn juist meer conflicten te melden dan in monoculturele teams. Daarom is het van maatschappelijk en economisch belang om zicht te krijgen op de processen die zich afspelen in deze teams. Deze scriptie onderzoekt de communicatie in vier multiculturele teams in een experimentele setting tijdens een conflict en zoomt daarbij in op de gehanteerde beleefdheidsstrategieën.

In opdracht van trainings- en adviesbureau Mensen in Bedrijf is dit onderzoek in samenwerking met de Wetenschapswinkel Taal, Cultuur & Communicatie van de Rijksuniversiteit opgezet. Om zicht te krijgen om de communicatieve processen in multiculturele teams is er 16 internationale studenten van de Hanze Hogeschool Groningen in vier teams een trainingsoefening gedaan. Het betrof een onderhandelings situatie, waarin een conflictsituatie gefingeerd wordt. Deze onderhandelings-oefening is vastgelegd op video en na transcriptie van de data is er een interactieanalyse uitgevoerd met betrekking tot het gebruik van beleefdheid in deze multiculturele teams.

Persoonlijkheid en culturele achtergrond

Om zicht te krijgen op factoren die een rol spelen bij het functioneren in een multicultureel team is de persoonlijkheid en de culturele achtergrond van de teamleden vastgesteld. De persoonlijkheid in termen van teamprocessen is gespecificeerd aan de hand van een zogenaamde Belbintest, waardoor vastgesteld kan worden welke rol iemand van nature speelt binnen een team. Belbin onderscheidt negen verschillende teamrollen, die specifieke kenmerken hebben, bijvoorbeeld op het gebied van initiatief nemen of zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat of de sfeer in het team. In dit onderzoek is dit toegespitst op wat deze rollen betekenen voor het vorm geven aan beleefdheid. De culturele achtergrond van de proefpersoon is vastgesteld in termen van afkomstig uit een Fijnmazige- of een Grofmazige cultuur. Dit is gebaseerd op de indeling van Pinto, waarin F-culturen worden gekenmerkt door een fijnmazige structuur van gedragsregels met een beperkt mate van persoonlijk initiatief en G-culturen met een grofmazige structuur van gedragsregels waarin ieder individu zelf de algemene regels te vertalen naar gedragsregels voor zijn specifieke situatie.

Men zou kunnen verwachten dat de culturele achtergrond een effect heeft op de voorkeur in teamrollen die een proefpersoon vervult, bijv. dat iemand uit een G-cultuur vaker een initiatiefrijke teamrol zal vervullen. Uit dit onderzoek blijkt dat echter niet. Persoonlijke eigenschappen bepalen voor het grootste gedeelte welke rol iemand in een team speelt. Het lijkt dus ineffectief om functioneren te generaliseren vanuit de culturele achtergrond zonder daarbij op persoonlijke kenmerken te letten.

Beleefdheid in directheid en strategieën

Om de manifestatie van beleefdheid te kunnen onderzoeken is er in dit kader gekeken naar verschillende verzoekstrategieën die men heeft gebruikt om een verzoek te uiten. Er zijn verschillende strategieën te onderscheiden welke zijn gespecificeerd in mate van directheid. Daarbij is ook gekeken naar de beleefdheidsstrategieën die men heeft toegepast om een Face Threatening Act, als gevolg van het verzoek, te compenseren.

Wanneer we kijken naar de beleefdheidsstrategieën die in de teams werden gehanteerd valt op dat degenen die indirect interactiegedrag hebben vertoond, voornamelijk gebruik gemaakt van positieve beleefdheidsstrategieën om een FTA te compenseren. Dit is opmerkelijk aangezien een verzoek doorgaans gepaard gaat met een bedreiging van het negatieve face; de behoefte naar vrijheid in handelen en zeggenschap over eigen leven. Dat wil zeggen je verwacht dat in het verzoek ruimte gelaten wordt voor de ander om verzoeken naast zich neer te leggen (negatieve beleefdheid), maar er wordt meer gebruik gemaakt van positieve beleefdheidsstrategieën, bijvoorbeeld door de aandacht voor samenwerking te benadrukken.

Aanpassing in communicatiestijl in het teamproces

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt verder dat 3 van de 4 multiculturele teams de onderhandelingsoefening niet succesvol hebben kunnen uitvoeren. De teamleden gedragen zich in het grote geheel wel volgens de teamrollen, waarmee duidelijk wordt dat de theorie van Belbin ook toepasbaar is op multiculturele teams. Echter, het gebruik van beleefdheid wijkt meermaals af van de verwachtingen op grond van de teamrol. Datzelfde is te zeggen vanuit de culturele achtergrond van teamleden. Men zou verwachten dat proefpersonen, afkomstig uit een land waar voornamelijk een F-cultuur heerst, (vrij) indirect interactiegedrag zouden vertonen. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat vier proefpersonen uit een F-cultuur, een directe tot zeer directe manier van communiceren hebben gehanteerd. Ook kwam het voor dat proefpersonen uit een G-cultuur indirecter communiceerden dat op basis van hun teamrol en culturele achtergrond verwacht mocht worden. Hier zien we het multiculturele teamproces in werking. Het lijkt erop dat teamleden zich aanpassen aan de overheersende directe of indirecte communicatiestijl. Dit geldt overigens niet voor alle teamleden. Hoe dit precies werkt en wat de gevolgen van de aanpassing zijn voor het wel of niet succesvol zijn van het team, kan uit dit onderzoek niet geconcludeerd worden.

In het onderzoek hebben veel interfererende variabelen een rol gespeeld, zoals gender en taalbarrières. Deze hebben de data en de uiteindelijke resultaten enigszins vertroebeld. Er is nader onderzoek nodig om te achterhalen hoe teamsucces, aanpassing, culturele achtergrond en persoonlijke eigenschappen precies samenhangen. Wel is duidelijk geworden dat een communicatiekundige analyse waardevol is bij de studie naar teamprocessen.